

## Capacitación: “Una Herramienta Estratégica para la Competitividad Empresaria”

Juan Carlos Ayala (\*)

### 1. “Cuando las cosas cambian por fuera, siempre cambian por dentro”

En la historia de la humanidad nunca se han producido cambios tan profundos y veloces como los que presenciamos en estos días. Revoluciones que ocurren en diferentes campos (tecnológico, religioso, económico, político, etc.) y en forma simultánea.

Problemas tales como cambio de gustos de los consumidores, nueva tecnología, competencia agresiva, mercados globales, tamaño de los servicios, segmentación de la plaza, han convulsionado la operatoria de las organizaciones. La experiencia y laboriosidad ya son los requisitos suficientes y necesarios para el gerente y el empleado eficientes.

En el pasado la mayor parte de las personas aprendieron sus oficios al lado de trabajadores más experimentados y una escuela primaria o secundaria común constituía una preparación más que suficiente para un obrero o empleado.

Hoy, cuando la automatización afecta a más puestos de trabajo y el trabajo menos automatizado se exporta a otros países, los puestos exigen mayores conocimientos conceptuales. El hábito, los conocimientos tradicionales y una cultura arraigada han sucumbido ante los nuevos requerimientos. La posición laboral abarca tareas más diversas que en el pasado y los trabajadores deben captar las relaciones recíprocas entre distintas partes de la producción de un modo que antes jamás fue necesario. En otras palabras, las exigencias para los trabajadores son mayores. Al mismo tiempo, la preparación que la educación argentina típica da a los jóvenes para su vida no es satisfactoria. Los gerentes han subrayado durante años que la preparación de los jóvenes era defectuosa, pero actualmente el término que define en general la situación es el de *crisis*. Y es probable que esto empeore aún más.

Existe un amplio consenso en el sentido de que el sistema nacional de educación pública debe mejorar. Pero incluso si las mejoras se producen mañana, los resultados tardarían años. *Un enfoque más inmediato consiste en ayudar a la gente que ya integra la fuerza de trabajo a adquirir las habilidades necesarias.*

Las instituciones necesitan una nueva raza de personas que anticipen al cambio, lo estudien, lo entiendan y planifiquen en él. Estos nuevos sujetos –beneficiarios del cambio– mañana pueden ser víctimas porque la aceleración en las transformaciones produce,

---

(\*) Licenciado en Administración (UBA). Docente universitario. Docente de IDELCOOP. Gerente de Recursos Humanos de CABAL Coop. Ltda.. Consultor de Empresas. Co-autor de los libros *Marketing Bancario* (1992) y *Marketing de Servicios* (1993).

también, obsolescencia temprana. “La capacitación previa y la experiencia laboral sucumben ante los cambios y obligan a renovar estilos y actualizarse permanentemente”.

*I.a. Las grandes tendencias que impactan en los procesos de trabajo,  
Primera Gran Tendencia: “ El acelerado cambio tecnológico ”*

Desde 1980 se observa un proceso acelerado de transformación, producido por el cambio tecnológico.

Las industrias electrónicas crecieron en forma espectacular, tanto como las telecomunicaciones, la electrónica de consumo y la burótica.

Hoy el complejo industrial electrónico constituye la base del dinamismo industrial en los países avanzados.

El crecimiento de este tipo de industria no se detendrá, al contrario, seguirá creciendo por su capacidad impulsora de generar nuevos procesos, nuevos productos y una baja sustancial de precios. Cada día aparecen equipos más versátiles, de mayor capacidad de memoria y con precios disminuidos con respecto a la serie anterior.

El complejo industrial electrónico posee un efecto sinérgico altamente dinámico y degeneración endógena.

Del concepto, desarrollado en 1970, sobre la automatización, pasando por los controladores lógicos y robótica, hoy empieza una nueva fase: la integración completa del sistema. Durante la presente década el concepto se llama: “Computer integrated manufacturing”, que apunta a una integración completa del sistema productivo, con soluciones más flexibles y preservando las economías en escala.

Con estos cambios desaparecerá el trabajo repetitivo y fragmentado. Se necesitará una fuerza de trabajo nueva y distinta sin necesidad de supervisión. El trabajador necesitará una comprensión amplia del proceso y conocimientos para manejar equipos informáticos. Los requerimientos educacionales de esta nueva fuerza de trabajo cambiarán radicalmente su perfil.

*Segunda Gran Tendencia:*

*“Los cambios que se produjeron en el campo financiero internacional”*

Se habla mucho de la globalización. Pero es preciso entender que este es un avance en el proceso de internacionalización. La globalización que ha tomado una dimensión internacional es la de los flujos financieros. Este sistema está totalmente integrado por redes telemáticas.

Hubo procesos de interpenetración en los sistemas. Desde entonces, lo que ocurre en un mercado ya no es indiferente a otro. Y por ende lo que pasa en una economía afecta a las economías de otros países.

La idea de competir ya no es un simple resultado de ventajas comparativas que provienen de recursos naturales, sino debe ser el resultado construido a través de estrategias en las que el Estado y el sector privado realizan un gran esfuerzo de cooperación.

La competitividad tampoco es el concepto sencillo de saber producir. Hay que saber producir con las nuevas técnicas. La tecnología para saber producir ya no es algo trivial y necesita un proceso de capacitación que es acumulativo. En este *proceso los conocimientos se acumulan en el cerebro de las fuerzas de trabajo*, en sus distintos niveles, desde un operario hasta un ingeniero.

*Tercera Gran Tendencia:*

*“La revolución en el gerenciamiento”*

La reducción de la pirámide jerárquica, con una visión más democrática de la organización. El reconocimiento de la importancia de las comunicaciones horizontales. La búsqueda de una integración más sistemática. Empleados y/u obreros polivalentes... Estos son conceptos necesarios para responder en un mercado que muta a gran velocidad.

El apoyo financiero adecuado y la tecnología necesaria no aseguran el alcance de los objetivos: para ello se necesita la mejor gente en los puestos de trabajo, y técnicas de gestión y organización que tiendan a acompañar a los procesos innovadores y cambiar a aquellos que no obtienen un aumento de la productividad.

Modernización y adaptación al cambio suponen, y a la vez provocan, modificaciones tanto en la mentalidad como en los modos de acción de quienes se desempeñan en cualquier área. Que se irán produciendo espontáneamente, con el tiempo, o que pueden ser inducidas y favorecidas por la organización que prefiera no ser sujeto pasivo de los cambios, sino sujeto activo de un cambio dirigido hacia objetivos precisos y previamente planificados. Lo cual supone ayudar a sus miembros a tomar conciencia de sus nuevas responsabilidades y prepararlos para las nuevas tareas, es decir, capacitarlos.

## **2. Capacitación laboral: una herramienta estratégica**

Desarrollo científico-tecnológico, un nuevo orden mundial, globalización de la economía, reinado de los medios de comunicación, en cada una de las esferas, la *crisis*, en su acepción de *cambio*, deja su impronta.

Y tan mentada profecía de un fin de siglo dominado por el automatismo robótico es dejada de lado porque *el cambio tenderá a centrarse en el potencial humano*. De ello surge una preocupación esencial por el área de trabajo.

Cada día apreciamos que como producto de la crisis se empieza a hablar del hombre y de su capacidad de trabajo en término de recursos. En este sentido, el recurso humano como recurso inteligente es escaso.

Las empresas se están planteando un reposicionamiento en cuanto al *saber*. El conocimiento acumulado está siendo cuestionado, se necesita gente que pueda *ver* las cosas desde otra óptica. Hay empresas que empezaron a intuir lo que se iba gestando y se propusieron abordar el problema de los recursos humanos estudiando e investigando. Otras más estructuradas, aún no lograron entender lo que se avecina. Las que no logren actualizar y profesionalizar a su gente van a quedar rezagadas y postergadas.

Si bien la capacitación es uno de los pilares en el desarrollo de los recursos humanos, sólo la formulación de una política integral de personal hará posible un crecimiento intelectual y operativo de los agentes de una institución. La capacitación es una técnica

dentro del sistema de recursos humanos y debe estar perfectamente interrelacionada y coordinada con las otras técnicas, tales como: reclutamiento, selección, carrera o promoción, recompensas o incentivos, evaluación de desempeño y bajas.

La capacitación laboral es el acto o la suma de actos por medio de los cuales se incrementa el conocimiento y la aptitud de un empleado en el desempeño de las tareas asignadas.

La carencia de un programa de capacitación dará lugar a dificultades en el proceso de adaptación y por consiguiente se perderán oportunidades.

*Ninguna Institución puede escoger entre capacitar y no capacitar: la única posibilidad es elegir el método.*

## *2.a Importancia de la capacitación*

El mérito de la capacitación es evidente, su importancia se refleja en:

### *1) Incrementar la productividad*

Es verdad reconocida que el incremento de la capacidad del recurso humano da como resultado una mejora tanto en la calidad como en la cantidad de la labor asignada. La creciente tecnificación y especialización de los cargos modernos exige una capacitación sistemática.

### *2) Desarrolla una alta moral*

Las necesidades humanas de seguridad y autorrealización se encuentran satisfechas en todo individuo cuando toma conciencia de sus capacidades y las desarrolla de acuerdo a sus objetivos. Ningún programa de relaciones humanas y ningún método de trabajo alcanzará los niveles de eficiencia deseados si el personal no se siente orgulloso por lo que está haciendo.

### *3) Asegura la estabilidad de la organización y su flexibilidad*

Aunque parezca un contrasentido, la capacitación permite la supervivencia de la organización (estabilidad) porque provee la reserva de eventuales reemplazos ante casos de egresos, y desarrolla la habilidad de adaptarse a las variaciones (flexibilidad) que exige la demanda.

### *4) Como incentivo*

Las organizaciones que ofrecen capacitación a su personal son bien vistas por el mercado de la mano de obra. Es una ventaja diferencial que da prestigio a la institución.

### *5) Reduce la necesidad de supervisión*

El personal adecuadamente entrenado toma decisiones, interviene activamente en el desarrollo de la organización, y necesita menos supervisión; lo cual reduce los costos y permite crear en cada individuo un sentimiento de mayor responsabilidad e independencia.

### *6) Reduce los gastos por errores*

Muchos accidentes son causados por fallas humanas. La falta de capacitación del personal es el motivo de los daños en equipos muy costosos. Pérdidas humanas, gastos en seguros y destrucción de instrumental se pueden evitar con una correcta capacitación. Asimismo las dificultades del empleado en aprender y aplicar conocien-

tos producen gastos (¡pérdidas!) que repercuten en la estructura de costos y financiamiento de la organización.

### 3. Bases de un programa integral de capacitación

Estamos convencidos de que sólo se enfrenta la turbulencia de los cambios antes citados, con la gente mejor capacitada, flexible y alerta al cambio y con una nueva visión del negocio.

El sistema educativo nacional no provee, en forma suficiente, profesionales aptos para desenvolverse en esta realidad; la carencia debe ser salvada por las mismas organizaciones tratando de adaptar los conocimientos a las demandas de la institución y del mercado, teniendo siempre claro que en una empresa la capacitación no es un gasto sino una inversión.

Las actividades de capacitación que pueden realizarse son numerosas; pero, para que sean coherentes, coordinadas –y acreciente el prestigio de la institución y de los cursantes- deben estar integradas en un sistema previamente planificado.

Diseñar un sistema integrado da capacitación puede convertirse en una tarea farragosa y de práctica improbable o en una labor sencilla que satisfaga los objetivos institucionales y personales.

La primera etapa de un proyecto de este tipo consiste en definir, en base al objetivo institucional y al proyecto futuro de la organización, cuáles son las necesidades de capacitación: esto incluye:

- a) Detectar las carencias en las actitudes de los individuos y diagnosticar sus potencialidades,
- b) Atender el mercado, con el fin de:
  - Averiguar qué están haciendo organizaciones similares en el contexto en que nos desenvolvemos.
  - Estar perfectamente informados sobre el grado de desarrollo y capacitación de aquellas organizaciones que nos sirven de parámetro ideal.
  - Conocer qué ofrece el mercado educacional. Las necesidades de capacitación son infinitas. Tratar de satisfacerlas todas “per se” sería imposible. Por lo tanto deben aprovecharse todos los recursos que en materia de capacitación ofrece el mercado educacional (Universidades, Instituciones Públicas y/o Privadas, Asociaciones, Fundaciones, Sindicatos, etc.) por medio de carreras, cursos, gestionar todo tipo de becas, convenios o subsidios que reduzcan costos.
- c) Responder interrogantes como:
  - ¿La capacitación facilita el cambio?
  - ¿La capacitación contribuye al negocio?
  - ¿La capacitación es una superestructura?
  - ¿La capacitación puede ser una variable de ajuste para reducir gastos?
  - ¿Es posible capacitar para la conducción?
  - ¿La conducción requiere especialistas o generalistas?Los objetivos del programa deben ser:
  - 1) Formar personal actualizando y perfeccionando sus conocimientos de acuerdo a las necesidades de la organización.

- 2) Lograr la transformación del grupo humano en un equipo de trabajo coherente y orientado hacia las políticas que fije la Dirección.
- 3) Ofrecer a los recursos humanos posibilidades de desarrollo profesional, técnico y personal.
- 4) Promover la investigación para detectar la necesidad de capacitación con activa participación de todas las áreas de la organización.
- 5) Potenciar la habilidad de utilizar conceptos, o sea, la habilidad de extraer ideas y generalizaciones.

La capacitación como sistema no es simplemente la formulación de un plan, su análisis y evaluación; sino que su *diseño* debe contemplar que las acciones estén orientadas al personal de todas las áreas y en las diferentes etapas de su carrera.

Estas actividades programadas tanto en sentido horizontal como vertical darán las herramientas adecuadas para cubrir las necesidades de capacitación.

Los programas, contenidos y actividades, deben ser elaborados sobre la base de las necesidades específicas de cada organización.

La base de un programa de capacitación y desarrollo es que cada organización medite su propio programa de capacitación y desarrollo, no hay modelos para copiar; *debe ser un traje a medida*. La elaboración de los programas deberá basarse sobre el conocimiento del sector de actividades o negocio en el cual actúa la organización, y requiere el compromiso de la dirección superior, manifestado a partir de su participación en la elaboración del plan.

#### **4. El proceso de capacitación**

La capacitación no es un fin en sí misma, sino un instrumento de que se vale la Dirección para dar respuestas a necesidades de conocimientos, habilidades y destrezas. Y es un proceso que tiene una serie de etapas que para una mejor obtención de los resultados deben cumplirse; podemos definir las como:

- Detección de necesidades
- Análisis y evaluación de necesidades
- Elaboración del plan de capacitación
- Ejecución y control
- Evaluación

##### *A. Detección de necesidades*

La necesidad de capacitación va a estar evidenciada por la afectación a la dimensión de los recursos humanos de la insatisfacción en el logro de los objetivos de la organización.

Esta fractura entre lo que se sabe y hace y lo que debería saber y hacer debe ser detectada y clasificada por los expertos en capacitación; y posteriormente analizada para efectivizar los métodos correctos.

##### *B. Análisis y evaluación de las necesidades*

Una vez realizado el proceso de detección de necesidades, se debe depurar la información dado que, muchas veces, lo que surge no es una insatisfacción en el desarrollo

sino una inadecuación de los recursos materiales y/o una desorganización administrativa, y/o una dotación insuficiente.

Asimismo se deben detectar aquellas necesidades encubiertas, que si bien no son evidentes producen los mismos efectos que los manifiestos.

Realizados los dos “filtros” supramencionados sólo queda al experto en Capacitación evaluar si las necesidades de capacitación son de aplicación preventiva o correctiva, y si la dimensión de las mismas comprenden a la organización o a un sector o a un puesto de trabajo.

### *C. Elaboración del Plan de Capacitación*

En la estructura del plan de capacitación se deben prever actividades discriminadas en función a los niveles que ocupa el personal de la organización:

- a) Nivel directivo (de conducción estratégica)
- b) Nivel gerencial (de conducción de áreas/tácticas)
- c) Nivel operativo

El plan, como ya dijimos, debe integrar las necesidades individuales, grupales y organizacionales, y establecer tres tipos de formación:

a.1) Formación Básica Personal: Destinada a posibilitar la finalización de estudios secundarios y/o universitarios para los empleados que no hubieran completado esos niveles educativos.

a.2) Formación Básica Proyectiva: Es aquella destinada a promover la adquisición de aptitudes genéricas, técnicas y personales para el desempeño de funciones futuras.

b) Formación Específica: Es destinada a promover el desarrollo integral de las competencias requeridas en un puesto de trabajo específico.

c) Formación de Perfeccionamiento: Actualiza y profundiza con una dinámica permanente conocimiento y habilidades para el óptimo desempeño del puesto de trabajo y del nivel funcional en que actúa el empleado.

Conforme a los datos suministrados por la etapa de detección de necesidades y a los supuestos que surgen de su posterior evaluación se debe elaborar el programa de capacitación. Este debe contener:

- Cantidad de personas por necesidad detectada.
- Características de las personas por necesidad detectada.
- Actividad propuesta por cada necesidad, prioridades y secuencias.
- Ubicación de las personas en el organigrama de la empresa y ubicación geográfica.
- Tiempos disponibles de los destinatarios
- Actividad en la empresa o fuera de la empresa
- Métodos y técnicas
- Capacitación interna o externa
- Modalidad de trabajo (fuera del horario laboral o dentro del horario laboral)
- Medios con que se cuenta (aulas, proyectos, ideas)
- Equipo de apoyo (personal, cafetería, etc.)
- Formularios (planillas de invitación, de comunicación, de requerimiento, etc.)
- Costos (directos e indirectos)
- Resultados que se esperan obtener

#### d) Ejecución y control

El Plan de capacitación se pone en marcha de acuerdo a la diagramación de actividades y al cronograma elaborado.

Debe ser lo suficientemente rígido para que se garantice su cumplimiento y que otras tareas laborales no impidan su continuidad y lo necesariamente flexible para cambiar alguna actividad, horario y/o día sin modificar su esencia.

A medida que se va desarrollando se va supervisando:

- El grado de compromiso de los asistentes
- El cumplimiento de los objetivos pedagógicos
- La metodología empleada

La realización de una supervisión concomitante posibilitará detectar los desvíos entre los supuestos de elaboración y la acción, y atenderlos con el objeto de no modificar las metas propuestas.

#### e) Evaluación

Esta etapa no debe ser percibida como el resultado de una acción de capacitación sino que es un componente del proceso.

Se deben recolectar los datos y arribar a un resultado como fuente de retroalimentación del proceso de capacitación que esencialmente es continuo y permanente.

La evaluación debe ser sistemática y comprobar si se han alcanzado los objetivos, interpretando las mediciones que se realicen sobre:

- El grado de compromiso de los participantes
- El aprendizaje obtenido
- Las aptitudes desarrolladas y/o incorporadas
- Los resultados tangibles en cuanto a las habilidades y destrezas

Teniendo en cuenta que la función de personal es inherente a toda organización., la evaluación del programa de Capacitación no se agota en el área de Recursos Humanos. Las demás áreas, beneficiarias del proceso, deben realizar la comprobación sobre los conocimientos adquiridos por sus empleados.

La eficacia del plan estará relacionada directamente con el cambio actitudinal de las personas que viabilicen la supervivencia y el conocimiento de la organización.

## 5. Conclusiones

La salud de una organización supone de su parte flexibilidad (en cuanto capacidad de la misma para aprender y modificar su accionar), identidad (como capacidad de la organización de conocerse a sí misma y sus objetivos), y verificación de la realidad (como capacidad para conocer el propio campo de relaciones, y apreciar con realismo su papel en él).

El modelo de capacitación que hemos presentado contempla estos presupuestos pero al mismo tiempo refuerza estas características que hacen a la salud de la organización.



En efecto, en la medida en que la capacitación como parte del proceso de educación permanente implica transmisión de valores, es apto para inducir a los miembros de la institución hacia la flexibilidad, la identidad y la adecuación a la realidad.

Es oportuno destacar, además, que mientras la capacitación de individuos aislados suele tener poca repercusión en la institución, ya que los cambios en las actitudes del trabajador suelen diluirse en la medida en que el individuo “se pierde” en el conjunto de la organización, una capacitación sistemática que corresponda al equipo de trabajo tiene un mayor impacto institucional.